

3. DISEÑO DE UN OBSERVATORIO DE INNOVACION DOCENTE EN UN MARCO INTERUNIVERSITARIO: EXPERIENCIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A PARTIR DE REDES INTERNAS

Graça Dos Santos Costa
Universidad del Estado de Bahia

Assumpta Aneas Álvarez
Nuria Rajadell Puiggròs
Universitat de Barcelola

3.1. PUNTO DE PARTIDA: UNIVERSIDAD, INNOVACIÓN, APRENDIZAJES Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

Los retos a los que las instituciones de Educación Superior deben forzosamente hacer frente en este milenio se encuentran ubicados en dos frentes claramente diferenciados, aunque al mismo tiempo íntimamente interdependientes. Por un lado, la responsabilidad de las instituciones universitarias para formar a profesionales, educar a ciudadanos críticos y activos, y además desarrollar un conocimiento sólidamente científico pero que ofrezca respuestas, tanto desde la ciencia básica como la aplicada, a los graves problemas sociales, políticos, ecológicos y económicos que asolan a la humanidad.

Por otro lado, este mismo reto demanda que la propia institución universitaria refleje esas respuestas y sea un modelo en la solidez científica, gestión participativa, sostenibilidad institucional, igualdad de oportunidades e innovación y gestión de conocimiento. Así, sobre estas necesidades: la adaptación para dar respuesta a las necesidades del entorno y el cambio intrínseco que implica el conocimiento organización se ubica el presente proyecto. En este sentido, Aramburu-Goya (2000) identifica dos enfoques sobre el aprendizaje organizacional, el cambio y el conocimiento. Según el primero, las organizaciones que aprenden son aquellas que buscan ampliar su capacidad de adaptarse al cambio continuo en forma ofensiva y sistemática. En el segundo, el aprendizaje organizacional constituye el desarrollo de habilidades y estrategias que permiten que la organización utilice el conocimiento para lograr sus metas. Sobre estas necesidades se plantea que el OID pudiera ser considerado como un contexto interesante –estrategia y recurso a la vez– para la gestión del conocimiento en la Universidad del Estado de Bahía.

En el escenario actual de incertidumbre y cambio, las organizaciones de Educación Superior deben ser capaces de diseñar estructuras flexibles de comunicación y transferencia de conocimientos entre su capital intelectual para el logro de sus objetivos estratégicos. Las Universidades son desafiadas a crear herramientas para gestionar y difundir las informaciones desde el ámbito interdisciplinario, interdepartamental y interinstitucional, a fin de potenciar la percepción global de las mismas transformándolas en elementos de toma de decisiones.

Según la UNESCO la Educación Superior está enfrentada a un enorme desafío, como nunca antes lo había estado; y para afrontarlo con posibilidades de éxito, será imprescindible encarar con firmeza su transformación y en consecuencia emprender los cambios necesarios, es decir, aquellos que puedan dotarla de la máxima eficiencia social y para ello será necesario:

El primer requisito imprescindible para promover la eficiencia social de la educación superior, consiste en impulsar su modernización académica. Modernización entendida en el sentido de dotar a la educación de las estructuras, los mecanismos y los contenidos académicos, aptos para responder adecuadamente a las características más sobresalientes de la sociedad contemporánea, es decir, a la obsolescencia, cada vez más rápida del conocimiento y de muchas de las instituciones con que tratamos cotidianamente; a la creciente velocidad con que se producen cambios, de la más variada índole, en la sociedad y consecuentemente a la nueva noción del tiempo para la toma de decisiones;

a los fenómenos de globalización y regionalización; al incesante desarrollo tecnológico acompañado por un creciente desempleo (Brovetto, 1999.3)

Para hacer frente a este escenario de cambio es necesario que las instituciones de educación superior deban formar profesionales creativos, investigadores, multirreferenciales, capaces de superar solamente el manejo de técnicas o conocimientos preexistentes y muchas veces obsoletos. “Las universidades deben formar profesionales capaces de evaluar y discernir entre diversas tipos de informaciones y desarrollar otras nuevas formas creando estructuras de distribución simétrica del conocimiento que permitan la redistribución equitativa del conocimiento como herramienta para el bienestar colectivo y la transformación social” (UNESCO, 1999)

Por eso, un gran desafío para la universidad consiste en la superación de la comprensión del ámbito individual o disciplinar en la gestión y difusión de los conocimientos, superando el aislamiento entre los grupos de investigación y buscando otra manera de generar, difundir y evaluar las informaciones y los conocimientos producidos en su interior a través de la creación de una plantilla cooperativa de producción e integración de la difusión del saber.

Para concertar esta visión en el meandro de la universidad resulta fundamental la creación de estrategias flexibles y multirreferenciales¹ para comprensión de los marcos de referencia de la realidad, a partir de la permeabilidad entre las verdades de cada uno, la interconexión de los saberes, la reciprocidad entre los intercambios de conocimientos y el enriquecimiento mutuo de todos los miembros.

Por eso consideramos que la creación de un Observatorio de Innovación Docente² aglutinará una acción estratégica para superar la sectorización de los grupos de investigación de dicha área, posibilitando el acercamiento que por naturaleza geográfica, organizacional o de disciplinar resulta complejo desde una mirada conceptual básica.

La superación de estructuras estancas, que no responden más allá de las nuevas configuraciones de la Universidad actual, deben primar por un vinculación sistémica con propósitos comunes o complementarios, dentro de una forma de organización asociada a tecnología y integración de las investigaciones en el proceso de búsqueda del desarrollo regional de las innovaciones.

Por eso, entendemos que la creación del Observatorio (OID) será una herramienta para reducir la fragmentación de las informaciones, a través del diseño de una estructura pedagógica para orientar la formación sistémica e innovadora, con el objetivo de orientar las políticas de intervención regional sobre la innovación educativa, dicho de otra manera, teniendo prioritariamente en cuenta una universidad que aprende.

Las universidades que funcionan como organizaciones que aprenden –en el contexto del cambio global– son aquellas que tienen los sistemas y estructuras que habilitan a su personal en todos los niveles para el aprendizaje colaborativo y continuo, a fin de poner el conocimiento disponible para uso de la organización (IDS 2003 citado por Marcia, 2009: 11).

La creación de dicho Observatorio de Innovación Docente (OID) consistirá básicamente en una tentativa de posibilitar la apertura de las fronteras epistemológicas grupales que aprisiona nuestros pensamientos en islas epistémicas para crear básicamente un locus de diálogos emergentes en el marco de un nuevo paradigma basado en la ecología de los saberes (Moraes, 2009) adecuado a las necesidades y carencias específicas.

¹ Multirreferencial es como una lectura plural, bajo diferentes ángulos, de los objetos que quiere aprehender, en función de sistemas de referencias supuestamente distintos, no reductibles los unos a los otros (Aedoino, 1998)

² El término observatorio etimológicamente viene del latín – observare- que significa examinar o estudiar con atención advertir o darse cuenta, hacer notar o señalar, y la definición literal describe un lugar apropiado para hacer observaciones (Husillos 2006 citado por Marcial 2009:7).

3.2. EL CONTEXTO DEL PROYECTO

La Universidad del Estado de Bahía posee una actuación en todo Estado de Bahía, mayor que cualquier otra Institución de Educación superior estatal o federal dentro del Estado o incluso de la Región Nordeste. Ha sido fundada en 1983 y sostenida por el Gobierno del Estado por medio de la Secretaría de la Educación, y posee 29 Departamentos instalados en 24 campus. Actualmente ofrece 142 cursos presenciales de grado (18.753 alumnos), 19 cursos de postgrado (892 alumnos) y 16 cursos a distancia (12 de grado y 4 de postgrado, con un total de 4.701 alumnos).

Imparte además programas y acciones extensionistas en convenio con organizaciones públicas y privadas, que benefician millones de ciudadanos baianos, la mayoría pertenecientes a segmentos social y económicamente desfavorecidos y excluidos.

El contexto social del proyecto, ubicado en la Región Nordeste de Brasil, se caracteriza por un bajo desarrollo económico de la región –el más bajo del país– y su gran diversidad cultural. En este escenario, las instituciones universitarias solicitantes del presente proyecto consideran que la formación universitaria no puede reducirse a una formación laboral o científica, sino que debe integrar un conjunto de aprendizajes de carácter transversal que contribuya al desarrollo y la optimización de las personas y de la sociedad. El proyecto se concibe como una vía para fortalecer una organización universitaria en igualdad de oportunidades y además un reconocimiento a la apertura en un escenario social caracterizado por la vulnerabilidad, la pobreza y la diversidad cultural. Por ello estas acciones integradas de fortalecimiento institucional universitario también han de actuar para conseguir un logro de mayor cohesión social así como una reducción de desigualdades. Sus objetivos y acciones deberán considerar sus efectos sobre el reconocimiento de la diferencia como un valor y la lucha por la equidad ciudadana, todos ellos valores humanos.

Dentro de los planes de desarrollo institucional de la UNEB nos interesa destacar, de manera especial, la construcción del Centro de Investigación en Educación y Desarrollo Regional (CPEDR), proyecto que se llevó a cabo en 2005 a partir de diferentes subvenciones institucionales y del Ministerio de Ciencia y Tecnología de Brasil, en el marco del proyecto Información, Comunicación y Expansión para la Investigación de la Universidad del Estado de la Bahía. El objetivo de la creación del CPEDR fue dotar a la UNEB de una infraestructura a partir de un espacio físico específico (edificio de 364 m²) junto a otros recursos técnicos como la expansión e informatización de la biblioteca.

Los resultados esperados en el proyecto del CPEDR, básicamente, se orientaban a:

- a) La sistematización de la investigación científica y su correspondiente producción.
- b) Generación de indicadores capaces de dimensionar las áreas y líneas prioritarias de investigación y desarrollo.
- c) Estructuración y dinamización de relaciones a partir de la investigación, abiertas a la interdepartamentalidad y la interinstitucionalidad.
- d) Constitución de un banco de datos institucional a través de un inventario de investigación en educación de la UNEB. Consideramos que esta primera iniciativa se encuadraría como una estrategia de Gestión del conocimiento desde el enfoque de Huber (1991).

Dada la necesidad del CPEDR de fortalecer, impulsar e internacionalizar sus acciones, se planteó la creación del OID, considerada como podría un indicador de desarrollo institucional del CPEDR y un medio para atender las necesidades de formación, innovación e investigación presentadas a través de los siguientes aspectos: Fortalecimiento de las capacidades docentes y de la oferta formativa. Fortalecimiento de líneas de innovación docente. Apoyo a infraestructuras de uso docente. Bibliotecas y documentación. Fomento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y de la formación a distancia. Es decir, se intentaba crear conocimiento en la organización (Dodgson, 1993) y convertir el conocimiento individual de los investigadores y profesores en conocimiento colectivo (Amponsem, 1991).

3.3. FINALIDAD DEL PROYECTO

El presente proyecto tiene como finalidad última la creación del Observatorio de Innovación Docente (OID) en la Universidad del Estado de Bahía, en el que se considerará el fortalecimiento de los siguientes aspectos:

- a) Capacidades docentes y oferta formativa,
- b) Líneas de investigación e innovación científica
- c) Apoyo a infraestructuras de uso docente e investigador
- d) Concreción en los siguientes objetivos específicos:

1) Diseñar, crear y poner en funcionamiento el OID apoyando las infraestructuras de uso docente y de investigación (biblioteca, documentación y plataformas tecnológicas de transferencia e investigación del conocimiento). Acciones:

1.1 Diseñar e implementar una plataforma tecnológica.

1.2 Crear y potenciar el centro de documentación específico sobre innovación docente.

1.3 Definir su normativa de utilización. Fomentar la red de innovación docente en el marco de la UNEB a través de la interacción entre los grupos de investigación.

1.4 Promover la colaboración entre la UNEB y otras entidades extrauniversitarias interesadas en innovación docente.

Resultados Web del observatorio de Innovación docente de UNEB, Construcción del Estatuto del OID. Construcción del Reglamento interno OID Organigrama del Observatorio (soporte administrativo y de gestión).

2) Diseñar y desarrollar los contenidos y las actividades de formación, innovación e investigación educativa del OID. Acciones:

2.1. Recopilar buenas prácticas de innovación docente en el marco de la UNEB y del contexto educativo extrauniversitario.

2.2. Organizar y participar en talleres y seminarios específicos sobre estrategias innovadoras.

2.3. Diseñar un curso de especialización en innovación docente interuniversitario desde el enfoque de la complejidad y la transdisciplinariedad.

2.4. Formación para la innovación docente en el marco político-institucional de la UNEB.

2.5. Promoción del intercambio y la movilidad entre profesorado.

2.6. Fortalecer líneas de investigación e innovación docente en el plano académico, institucional y social.

Resultados. Realización de un seminario sobre Innovación docente, de un seminario sobre Metodologías de Investigación en innovación docente y de un Forum internacional sobre innovación docente. Crear una red de innovación docente.

3) Promover actividades de difusión de la producción científica y transferencia del conocimiento a nivel regional e internacional. Acciones

3.1. Difundir a la comunidad universitaria la existencia y posibilidades de dicha plataforma.

3.2. Implicar al estudiante de forma activa en estos grupos de investigación para apoyar la implementación de estrategias innovadoras.

3.3. Editar y difundir publicaciones conjuntas sobre innovación docente, a partir de las aportaciones generadas en este proyecto.

Resultados. Publicación de dos artículos en revistas de impacto, publicación de una obra colectiva, realización de un Taller sobre el papel de la innovación docente en el cambio social para el profesorado de educación básica y los estudiantes de la universidad.

3.4. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DESDE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Aramburu (2000) sintetiza el debate teórico sobre el manejo o gestión del conocimiento en las organizaciones en cinco posturas:

1) La corriente centrada en la problemática de la creación de conocimiento en las organizaciones (Dodgson, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Sánchez y Heene, 1997; Nonaka e Ichijo, 1997; Nonaka, Reinmoeller y Senoo, 1998)

- 2)** La que se preocupa por la conversión del conocimiento individual en conocimiento organizativo (Amponsem, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995);
- 3)** La focalizada en la adquisición de conocimiento por parte de la organización (Huber, 1991)
- 4)** Aquella que vincula el Aprendizaje Organizativo a la creación de capacidades organizativas (Marengo, 1991; Andreu y Ciborra, 1994, 1995, 1996)
- 5)** Finalmente, la línea que relaciona el concepto de Aprendizaje Organizativo con el proceso de resolución de problemas organizativos (Andreu y Ciborra, 1994; Revilla, 1995; Andreu y Sieber, 1998).

El proyecto estimaba que como logros o resultados se incidirían en cuatro aspectos:

- 6)** Fortalecimiento de las capacidades docentes mediante las acciones formativas desarrolladas en el marco del proyecto así como la participación en las diversas actividades de recopilación, sistematización y gestión de las actividades y productos sobre innovación docente que configuran el OID, tanto desde su perspectiva de organización como la de contenido.
- 7)** Fortalecimiento de las líneas de investigación e innovación científica. Gracias al proyecto, en cuanto al trabajo en común, análisis de materiales y formación se considera que en los diversos grupos de investigación de la UNEB, se podrá disponer de un contexto adecuado para que le formulen posibles líneas de investigación, en cuanto a temáticas y metodologías. Líneas que por supuesto serán muy emergentes, y que necesitarán de supervisión y un trabajo de fortalecimiento posterior.
- 8)** Apoyo a infraestructuras de uso docente e investigador mediante dicho proyecto. El CPEDR dispondrá de una estructura con recursos personales, materiales y contenido en el que los investigadores podrán disponer de información, para ir desarrollando actividades de investigación y publicación. Lo deseable sería que más adelante, en función de la consolidación del CPEDR y de la capacidad del observatorio para aglutinar equipos e integrar a otras redes de investigadores, se pudiera dotar de recursos económicos con los que financiar convocatorias de innovación e investigación en innovación para el profesorado de la propia UNEB.
- 9)** El Fomento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y de la formación a distancia La propia plataforma, cuyo manejo y estructura se diseñará con la máxima simplicidad, podrá motivar el uso de estas tecnologías al profesorado de la UNEB, e incluso según el contenido que finalmente se le dote, permitir el acceso a ciertos contenidos de la misma a del alumnado, profesorado educación básica y población baiana en general.

Así mismo, el efecto multiplicador en la realización de un proyecto de esta naturaleza consiste en el impacto que se pretende más allá de la actividad puntual de la formación o de la investigación docente; la finalidad última consiste en crear un mecanismo de asegurar a la UNEB los aportes institucionales indispensables para gestionar, difundir e impregnar la innovación docente en su entorno académico. La propuesta de creación de un Observatorio de Innovación Docente que llegue a ser considerado como referente en todo el Estado de Bahía e incluso traspasando sus fronteras, representa un gran compromiso institucional y social, ya que aporta:

- a)** Cooperación interdisciplinaria entre los profesores de 24 departamentos y su influencia a más de 18.000 alumnos.
- b)** Acceso, difusión y promoción de buenas prácticas en innovación docente en la mayor universidad del Estado de Bahía.
- c)** Apoyo a la formulación de proyectos de inversión relacionada con la innovación docente.
- d)** Diseño y desarrollo de formación específica en innovación docente universitaria, a partir de cursos de postgrado.
- e)** La firma de un convenio entre las tres universidades permitirá estabilizar las relaciones de colaboración tanto en formación como en investigación.
- f)** La realización de reuniones científicas facilitará el debate epistemológico y metodológico entre las universidades participantes y otras instituciones participantes, bajo una visión innovadora, ecoformadora, compleja y transdisciplinaria.

A la vista de la teoría se estima que el nivel de aprendizaje por el que debería atravesar el OID en su primer momento, se centraría en el aprendizaje de ciclo sencillo (Swieringa, J. y Wierdsma, A. 1995),

ya que el equipo humano, técnico y los diversos grupos de investigación e innovación docente que se ubicaran en él, básicamente deberían consensuar, construir y aplicar reglas y procedimientos de mejora. Sólo cuando esta fase se hubiera consolidado se podría plantear un aprendizaje organizacional de doble ciclo.

Cuadro 1: Niveles de aprendizaje

NIVEL DE APRENDIZAJE	ÁREA DE APRENDIZAJE	RESULTADO DEL APRENDIZAJE
NIVEL	ÁREA	RESULTADO
CICLO SENCILLO	REGLAS Y PROCEDIMIENTOS	MEJORA
DOBLE CICLO	ASUNCIONES BÁSICAS, VISIONES O "TEORÍA EN USO ORGANIZATIVA"	RENOVACIÓN
TRIPLE CICLO	PRINCIPIOS ESENCIALES, IDENTIDAD, RAZÓN DE SER	DESARROLLO

Fuente: Aranmburu, N. (2000, 6)

3.5. PROSPECTIVA Y CONCLUSIONES

Este proyecto se centra en la en tres ejes fundamentales: la gestión humana, la gestión organizacional y la gestión tecnológica del conocimiento.

El primer eje está relacionado el cambio de postura, la apertura a un conocimiento que ultrapase las barreras disciplinares a través de la investigación y formación para la nueva epistemología Inter y transdisciplinar.

El segundo eje profundiza en la organización del conocimiento inherente a la UNEB y se asocia a la acción de una universidad pautada por la cultura de la inclusión y la democratización del saber; sin embargo se encuentra en proceso de crecimiento, bis-a-bis de la práctica docente y de la gestión universitaria, necesitando de aportes de carácter institucional así como de inversión financiera que garanticen esta propuesta junto al CPEDR. Se persiguen indicadores específicos de madurez de la gestión del conocimiento optimizando el trabajo de los grupo de investigación y destacando aspectos singulares (según propuestas de Garfinkel, 1967) de carácter convergente, disipativo, infraestructural, tecnológico y académico-científicos respecto la enseñanza-investigación-extensión con la finalidad de describir los árboles posibles que retraten y aglutinen de forma metodológica los conocimientos microinstitucionales que sostienen grupos de estudio, programas e investigaciones.

El tercer eje dice respeto a la mediación de la circularidad de las informaciones, a través del fomento la reciprocidad, mutualidad e integración de investigadores y líneas de investigación fruto de la construcción de un portal que será un elemento constitutivo de intercambios y difusión de los conocimientos. Todas estas intenciones serían coherentes con el planteamiento de Senge (1993, 1996) quien concibe el aprendizaje organizacional como una dinámica sistémica en la que la organización brinda un ambiente de libertad para cuestionar los modelos mentales, por una parte, y de reto continuo para generar más y mejor aprendizaje colectivo, por la otra. "Dadme una palanca y moveré al mundo" es la expresión clave con la que Senge introduce su enfoque. Desde esta perspectiva, las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas se entrene en cinco disciplinas:

- 1) Dominio personal. La gente con alto dominio alcanza las metas que se propone.

- 2) Modelos mentales, supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, imágenes que influyen en el modo de percibir el mundo. Con esta disciplina las personas reformulan su forma de pensar la vida.
- 3) Construcción de una visión compartida.
- 4) Aprendizaje en equipo para generar una cultura que permita desarrollar aptitudes de trabajo en equipos que trasciendan la suma de las partes.
- 5) La quinta disciplina, el pensamiento sistémico, el cual consiste en forjar el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, amalgamándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

En este proyecto se entiende que la búsqueda de la configuración interdisciplinar es un mecanismo en vista de la totalidad del proceso de conocimiento producido por los grupos de investigación de la UNEB, una vía de organización, comunicación, sistematización y difusión de la producción científica; se prevé colaboración entre los investigadores, grupos y núcleos de estudios, lo que posibilitará el reconocimiento de la institución como interdisciplinar en investigación–extensión; y visando no una agrupación de informaciones, pero la construcción de un espacio común entre los diferentes saberes, la reconstrucción del saber a partir de diferentes miras y culturas de los diferentes especialistas que compone los grupos de investigación. El OID será un escenario de colaboración que reúne e integra los investigadores rompiendo sus estructuras aisladas y propiciando un dialogo interdisciplinar. Finalmente, es dentro de esta tarea de investigación y de la interdisciplinaridad; de sistematización, gestión, difusión, conexión y transferencia de conocimientos que el OID impulsará e internacionalizará las acciones de la investigación-extensión en el ámbito de innovación docente.

REFERENCIAS

- Amponsem, H. (1991). *Organizational learning through internal systems strategic alliances and networks*. Tesis Doctoral presentada en Queens University, Kingston, Canadá.
- Andreu, R. y Ciborra, C. (1994). *Information Systems for learning Organization. Ponencia presentada en Information Technology and Organization Change*. Los Países Bajos: Nijenrode University.
- Andreu, R. y Sieber, S. (1998). *Learning, Knowledge and Interaction: Towards a New Approach to Knowledge Creation and Diffusion*. Ponencia presentada en la Organization Sub-conference, INFORMS National Fall Conference, Octubre 1998, Seattle, Washington.
- Ardoino, J. (1998). Abordagem multirreferencial (plural) das situações educativas e formativas. En Barbosa, J. (org.). *Reflexão em torno da abordagem multirreferencial*. São Carlos: EdUFSCar
- Aramburu, N. (2000). *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones Estratégicas y Organizativas*. Tesis Doctoral San Sebastián, Universidad de Deusto. Disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCcam.PDF> [Consulta: 01/012012].
- Brovetto, J. (1999). El futuro de la educación superior en una sociedad en transformación. Educación, salud y trabajo: *Revista iberoamericana*, 0, 33-41.
- Dodgson, M. (1993). Organisational learning: a review of some literatures. *Organizational Studies*. 14, 3, 375-394.
- Dos Santos Costa, G., Rajadell, N., y Sousa, L. (2011). *Observatório de Inovação docente. Proyecto presentado Agencia Internacional de Cooperación y Desarrollo (AICID)*. Ministerio de las Relaciones Exteriores de España.
- Fernández, N. (2008). Aprendizaje Organizacional en la Universidad Simón Bolívar según gerencia media: Comparación entre dos Divisiones. *Paradigma*, XXIX (2), 55-80.
- Fernández, N. y Álvarez, G. (2007). ¿Cómo se encuentran las instituciones de Educación Superior venezolanas con relación al resto del mundo en cuanto al aprendizaje organizacional se refiere? *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (3), 190-209. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art17.pdf> [Consulta: 29/01/2012].

- Fleuri, M.T. y Oliveria, M. (2002). Aprendizagem e gestão do conhecimento. In as pessoas na organização. *Editora Gente*, 133-143.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Clif: Prentice Hall.
- Marcial, N.A. (2009). ¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones ? *Innovación Educativa*, 9 (47). Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=179414895002> [Consulta: 29/01/2012].
- Nonaka, I. e Ichijo, K. (1997). Creating knowledge in the process organization. En: Shrivastava, P., Huff, A.S. y Dutton, J.E. (eds.). *Advances in strategic management* (pp.4-52).
- Nonaka, I., Reinmoeller, P., Senoo, D. (1998). The art of knowledge: Systems to capitalize on Market knowlede. *European Management,Journal*, 16, 6, 93, 6-21.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Sánchez, R. y Heene, A. (1997). *Determinantes del aprendizaje organizativo. Un modelo de desarrollo de productos*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.
- Senge, P. (1993). *The Fifth Century Discipline*. London: Century.
- Senge, P. (1996): Leading Learning organizations. The bold, the powerful, and the invisible. En: Goldsmith, M. y Hesselbein, F. (eds.). *The leader of the future*. London: Jossey Bass Inc.
- Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995). *El aprendizaje organizativo y la gestión empresarial. Aspectos estratégicos y organizativos*. Tesis doctoral, Unbiversidad de Deusto.
- UNESCO (1998). *Documento de política para el cambio y desarrollo en la Educación Superior*. Resumen Ejecutivo de la UNESCO, 7-11.